



Article

## Formación Académica del Ápice Estratégico de las Universidades Estatales en Chile

Francisco A. Ganga-Contreras <sup>1</sup>, Nancy Alarcón <sup>2</sup>, María Paz Paillamán <sup>3</sup>, Erwin Navarrete Andrade <sup>4</sup>, Luis Araya-Castillo <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Dr. en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla-España. Profesor Titular del Departamento de Educación de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección Postal: José Victorino Lastarria 26, Santiago, Región Metropolitana-Chile. Orcid: 0000-0001-9325-6459, e-mail: franciscoganga@uta.cl.

<sup>2</sup> Magíster en Administración de Empresas y candidata a Doctora en Negocios Inter-nacionales, Universidad de Lleida, España. Académica, Universidad de Los Lagos (Ulagos), Chile. Orcid: 0000-0003-3025-0257, e-mail: n.alarcon@ulagos.cl.

<sup>3</sup> Administrador Público. Dirección Servicio de Salud del Reloncaví. Orcid: 0000-0002-0054-3844, e-mail: mariapazpg21@gmail.com.

<sup>4</sup> Máster en Investigación en Administración y Economía de la Empresa, Doctorando en Economía de la Empresa, Investigador Universidad Ricardo Palma-Perú. Orcid: 0000-0002-8581-2029, e-mail: erwineconomy@hotmail.com.

<sup>5</sup> PhD in Management Sciences, ESADE Business School; Doctor en Ciencias de la Gestión, Universidad Ramon Llull; y Doctor en Empresa, Universidad de Barcelona. Director de Postgrado y Educación Continua, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello, Chile. Orcid: 0000-0001-7574-3907, e-mail: luis.araya@unab.cl.

Citation:

Ganga-Contreras, F.; Alarcón, N.; Paillamán, M.; Andrade, E.; Araya-Castillo, L.; Formación Académica del Ápice Estratégico de las Universidades Estatales en Chile. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 2021, v.10, n.2. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i2.p261-281>

Received: 24/05/2021

Accepted: 20/08/2021

Published: 31/08/2021

Copyright: © 2021 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* <http://periodicos.unievangelica.edu.br/fronteiras/>.

**Abstract:** Universities are considered the paradigmatic example of knowledge institutions, therefore, they are expected to be led by people with the greatest managerial and academic skills available. In this sense, the main purpose of the study is to describe the knowledge management linked to the academic training of the strategic apex of Chilean state universities, in order to guide the definition of policies regarding the formal requirements that must be established to occupy senior management in this type of public institution. From the methodological point of view, a descriptive documentary research is carried out, analyzing the profiles of a total of eighty-six rectors, pro-rectors and vice-rectors. The analysis carried out determined that there is a low postgraduate degree, especially in the areas of social, administrative or management sciences; Particularly striking is the low percentage of rectors who have the academic degree of doctor.

**Keywords:** Higher Education; University Governance; University Government; Competencies; Knowledge.

**Resumen:** Las universidades son consideradas el ejemplo paradigmático de las instituciones del conocimiento, por lo mismo, se espera que estas sean lideradas por personas con las mayores competencias directivas y académicas disponibles. En este sentido, el estudio tiene como propósito cardinal describir la gestión de conocimiento vinculado a la formación académica del ápice estratégico

de universidades estatales chilenas, con el objeto de orientar la definición de políticas respecto de los requisitos formales que se deben establecer para ocupar los altos cargos directivos en este tipo de entidades públicas. Desde el punto de vista metodológico, se realiza una investigación descriptiva de carácter documental, analizando los perfiles de un total de ochenta y seis rectores, prorectores y vicerrectores. El análisis realizado, determinó que existe una baja postgraduación, especialmente en las áreas de las ciencias sociales, administrativas o de gestión; llamando particularmente la atención el bajo porcentaje de rectores que poseen el grado académico de doctor.

**Palabras clave:** Educación Superior; Gobernanza Universitaria; Gobierno Universitario; Competencias, Conocimientos.

## 1. Introducción

El debate acerca de lo que significa el conocimiento, en el contexto de las universidades, es un punto de inicio para explicar factores que determinan las transformaciones y desarrollos en el conocimiento y en las capacidades para la toma de decisiones desde los cuadros directivos de una universidad. En este desarrollo, cada vez se evidencia de que vivimos en un entorno donde se incrementa el valor que se le da al conocimiento (Acosta & Jiménez 2018; González & Rivera 2020), entendido, para efectos de esta investigación, como un acervo de saberes que los individuos tienen sobre determinados tópicos.

En esta línea de análisis, uno de los impulsos centrales en la identificación de conocimiento y capacidades -para el ámbito de las organizaciones de educación superior- se encuentra en lo indicado por Dalkir (2005) cuando relaciona qué es conocimiento y los ámbitos del proceso de gestión del conocimiento vinculado a su creación, reconocimiento y aplicación del mismo conocimiento.

En relación a lo anterior, son las universidades las identificadas como las entidades del conocimiento por antonomasia, incluso en el contexto telemático actual esbozado por Almansa et al. (2019) y Celaya et al. (2020); por lo mismo, ellas son las llamadas a contribuir con su producción intelectual a la solución de los diversos problemas que afrontan habitualmente las sociedades que las acogen (Vallota 2009; Macaya 1993; Tünnermann y De Souza 2003), por ejemplo en el terreno mediador (Paradinas 2019; Syar'i 2020) en la extensión y estudio de la inteligencia emocional como recurso (Sánchez 2016; Barrientos-Báez et al. 2019; Jiménez 2018), en salud y materia penal-social (Sotelo 2018; Barrientos-Báez et al. 2019), incluso en las respuestas que desde la universidad se da a necesidades sociales actuales, como sujeto de formación y como entidad (Carretero y Barrientos-Báez 2019).

Desde esta perspectiva, la amplia gama de tareas, lleva aparejado el imperativo de mejorar sus sistemas de gobierno, avanzando decididamente hacia la gobernanza universitaria, con sus diversas implicaciones y desafíos (Gairín y Castro 2013; Ganga-Contreras et al. 2015; Ganga-Contreras 2017; Ganga-Contreras y González Gil 2020; Acosta-Silva et al. 2021). Tomando en consideración el rol de las universidades y el consecuente reto asociado a su gobernanza, es de toda lógica pensar que las personas que lideran este tipo de instituciones, deberían ser las que cuentan con los niveles cognitivos más elevados disponibles (Fossatti et al. 2020). Por lo tanto, desde esta investigación, emerge la identificación de los conocimientos formales de los equipos directivos que conforman el ápice estratégico de las Universidades estatales chilenas, con la finalidad de orientar la definición de

políticas respecto de los requisitos formales que se deberían establecer para ocupar los altos cargos directivos en las universidades chilenas.

Para alcanzar las metas trazadas se realiza una indagación del tipo descriptiva, de carácter documental e informativa, implicando la obtención, selección, organización, revisión y análisis de los antecedentes curriculares de 86 directivos superiores de las universidades del Estado de Chile.

Los resultados determinan una variada heterogeneidad presente en las organizaciones universitarias, dado que existen aún casas de estudios superiores encabezados por personas que no cuentan con grado académico, siendo llamativo el bajo porcentaje de rectores que poseen el grado académico de doctor.

## **2.Desarrollo**

### ***2.1Fundamentos teóricos***

#### *2.1.1. Las universidades estatales en Chile*

Las universidades estatales, también llamadas universidades tradicionales estatales, están constituidas como corporaciones de derecho público, creadas por ley, poseyendo sus propios estatutos pertenecientes al Estado de Chile, el cual tiene participación en su creación o en su administración (Brunner & Ganga-Contreras 2016; Morales 2020). Son reconocidos como establecimientos no sujetos a intereses particulares, políticos, religiosos, económicos o de otra índole (Brunner et al. 2018; Agüero et al. 2019; Poblete 2016). En virtud de lo anterior, son organismos autónomos, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio (Ganga-Contreras et al. 2019; Améstica-Rivas et al. 2020) y se relacionan con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación (Campos 2017).

Por otro lado, son instituciones que cumplen funciones de docencia, investigación, creación artística, innovación (Lara et al. 2018; Jiménez et al. 2014), extensión, vinculación con el medio y el territorio (Navarro et al. 2018; Simó et al. 2013) siendo su finalidad, también, la de contribuir al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo sustentable e integral del país y al progreso de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura.

Un elemento que cobra vital importancia es la misión institucional de las universidades estatales del país la que permite “constituir un marco institucional de carácter permanente para desarrollar la coordinación, cooperación y complementación de todas las actividades propias de las universidades estatales, propiciando el espacio común que fortalezca sostenidamente a sus instituciones miembros con impacto en los ámbitos interno y externo” (Consortio de Universidades Estatales de Chile-CUECh 2020).

Actualmente, existen 18 universidades estatales, 16 de las cuales se derivan de la Universidad de Chile y de la Ex - Universidad Técnica del Estado (ver cuadro 1).

Cabe destacar que el 7 de agosto de 2015, mediante la Ley N° 20842, se crean dos nuevas universidades estatales: la Universidad de O’Higgins, con sede en la ciudad de Rancagua, y la Universidad de Aysén, en la ciudad de Aysén.

**Cuadro 1.** Desarticulación de la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado (UTE)

Universidad Estatal origen	Sede Regional	Nueva Universidad Estatal	Año
Universidad de Chile	Sede Arica	Universidad de Tarapacá	1981
	Sede Iquique	Universidad Arturo Prat	1984
	Sede Santiago	Universidad de Valparaíso	1981
	Instituto Pedagógico de Valparaíso	Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	1985
	Instituto Profesional de Santiago	Universidad Tecnológica Metropolitana	1993
	Instituto Pedagógico de Santiago	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	1985
	Sede Copiapó	Universidad de Atacama	1981
Universidad Técnica del Estado	Sede Santiago	Universidad de Santiago de Chile	1981
	Sede Punta Arenas	Universidad de Magallanes	1981
	Fusión Sedes Antofagasta	Universidad de Antofagasta	1981
Universidad de Chile y Universidad Técnica del Estado	Fusión Sedes La Serena	Universidad de La Serena	1981
	Fusión Sedes Talca	Universidad de Talca	1981
	Fusión Sedes Chillan y Concepción	Universidad del Bío-Bío	1988
	Fusión Sedes Temuco	Universidad de La Frontera	1981
	Fusión Sedes Osorno y Puerto Montt	Universidad de Los Lagos	1993

Fuente: Cruz-Coke, 2004, Ley 19.238, Ley 18.744, Ley 18.368, Ley 19.239, Ley 18.433, Decreto con fuerza de ley 6(1981), Decreto con fuerza de ley 11 (1981), Decreto con fuerza de ley 12 (1981), Decreto con fuerza de ley 17 (1981), Decreto con fuerza de ley 23 (1981), Decreto con fuerza de ley 35 (1981), Decreto con fuerza de ley 36 (1981), Decreto con fuerza de ley 37 (1981) y Decreto con fuerza de ley 150 (1981).

### 2.1.2. Acreditación de las universidades estatales

En el devenir de las universidades nacionales es necesario mencionar que un conglomerado de ellas las constituye las universidades estatales. En este trabajo, las casas de estudios investigadas son dieciocho a lo largo del país; de estas instituciones de educación superior, dieciséis (88,8%) se encuentran acreditadas, las otras dos no tienen este estatus, debido a su reciente creación en el año 2015, y en este caso la ley establece una excepción hasta siete años con posterioridad a la primera elección de rector (Ley N° 20.842) (Universidad de Aysén y la Universidad de O'Higgins).

En la tabla 1, se puede apreciar que los años de acreditación de las universidades varían entre: cero (11,2%), tres (11,2%), cuatro (33,33%), cinco (27,78%), seis (16,66%) y siete (5,56). Destacar que las universidades que cuentan con mayor número de años de acreditación son: Universidad de Talca (2019-2025), Universidad de Santiago de Chile (2014-2020) y Universidad de La Frontera (2018-2024)

con seis años y Universidad de Chile (2018-2025) con siete años, siendo éste último el máximo de años de acreditación otorgado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile).

**Tabla 1.** Información acerca de las Universidades Estatales

<b>Nombre</b>	<b>Inicio</b>	<b>Sede Central</b>	<b>Años de acreditación</b>	<b>Período de acreditación</b>	<b>Portal de Transparencia</b>
Universidad de Chile	1843	Santiago	7	(2018-2025)	Sí
Universidad de Antofagasta	1981	Antofagasta	5	(2017-2022)	Sí
Universidad Atacama	1981	Copiapó	3	(2017-2020)	Sí
Universidad de La Frontera	1981	Temuco	6	(2018-2024)	Sí
Universidad de La Serena	1981	La Serena	4	(2016-2020)	Sí
Universidad de Magallanes	1981	Punta Arenas	4	(2019-2023)	Sí
Universidad de Santiago de Chile	1981 <sup>1</sup>	Santiago	6	(2014-2020)	Sí
Universidad de Talca	1981	Talca	6	(2019-2025)	Sí
Universidad de Valparaíso	1981	Valparaíso	5	(2017-2022)	Sí
Universidad de Tarapacá	1982	Arica	5	(2017-2022)	Sí
Universidad Arturo Prat	1984	Iquique	4	(2017-2021)	Sí
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	1985	Valparaíso	5	(2016-2021)	Sí
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	1985	Santiago	3	(2019-2022)	Sí
Universidad del Bío-Bío	1988	Concepción	5	(2019-2024)	Sí
Universidad de Los Lagos	1993	Osorno	4	(2016-2020)	Sí
Universidad Tecnológica	1993	Santiago	4	(2016-2020)	Sí

<sup>1</sup> La Universidad de Santiago es la continuadora legal de la Universidad Técnica del Estado cuyo origen es de 1947 y esta es la sucesora de la Escuela de Artes y Oficios cuya fundación data de 1849.

Metropolitana					
Universidad de Aysén	2015	Coyhaique	0	No aplica	Sí
Universidad de O'Higgins	2015	Rancagua	0	No aplica	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales.

2.1.3. *Conocimiento*

Dado el amplio abordaje que existe sobre este tópico, es evidente que han emergido múltiples definiciones y usos para esta conceptualización (Ponjuán 2018; Hernández & Ponjuán 2019) y es también sujeto de la ocupación ideológica en términos de las preocupaciones, tensiones y marcos de realidad de acuerdo a los autores Halfman & Raeder (2017). Por ejemplo, Ramírez (2009) lo entiende como el proceso progresivo y gradual desarrollado por el hombre para comprender la realidad a través de la utilización de la razón, lo que le permite entender su mundo y realizarse como individuo y especie.

Bajo esta óptica, el conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente, (...), lo que equivale a decir que es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado (Nieves y León 2001).

De manera adicional, estas autoras mencionan lo siguiente en el enfoque del conocimiento, como parte de un todo integrado:

“El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización” (Nieves y León 2001:121-122).

Por otro lado, se puede definir al conocimiento según Aja (2002) como un conjunto que incorpora elementos como la información, reglas, interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, todos los cuales son conseguidos por una organización, bien de una forma individual o colectiva. De manera extensiva, también se sostiene que “el conocimiento es a la vez memoria y un proceso de construcción de una representación y es por tanto, el resultado de una adquisición de información y de una acción” (Prax 2000: 40).

De esto se desprende la Gestión del conocimiento, el cual incita a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos, ya que, es una forma de generar competitividad entre las organizaciones públicas o privadas. Siguiendo esta línea de análisis, Bustela y Amarilla (2001 p. 226), sostienen que la Gestión del Conocimiento “es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos”.

Complementariamente Vidal y Araña (2012 : 475), expresan que la gestión del conocimiento implica considerar “los procesos y acciones de detección, selección, organización, filtrado, presentación y uso de la información por parte de los actores de una organización”.

Es importante recalcar que la gestión del conocimiento es utilizada tanto desde una perspectiva de asimilación de conocimiento, hasta un punto de vista que implica la diseminación de éste, para las organizaciones, grupos e individuos. A su vez, el conocimiento como resultado, se utiliza tanto en el aprendizaje organizacional como en la evaluación de riesgos (Baskerville & Dulipovici 2006).

En las empresas, la literatura de gestión del conocimiento se concentra en la investigación y desarrollo siendo este ámbito donde existen trabajos más profusos que demuestran el impacto positivo en los resultados de las unidades productivas y en la implementación de la gestión del conocimiento (Camisón et al. 2009; Claver et al. 2017; Ahuja et al. 2020).

Para lograr la consecución de un eje institucional como es aquel destinado a los recursos, una organización, como la universitaria, debe operar de manera efectiva en un ambiente cada vez más complejo y demandante. En este sentido, no es sólo relevante enfocarse de manera prioritaria en los ingresos financieros (Jongbloed et al. 2008), dado que su propia relevancia ante la sociedad quedará en cuestionamiento, si no es capaz de alcanzar las expectativas de sus grupos de interés (Jongbloed & Goedegebuure 2001) o generar una política pública efectiva en todo su quehacer (Caldevilla 2007).

Lo anterior implica considerar, que sin tener como foco la gestión del conocimiento, los objetivos misionales y el correspondiente financiamiento no son alcanzables, puesto que la universidad desempeña un papel preponderante como generadora de conocimiento, pero al mismo tiempo tiene el imperativo de su correspondiente diseminación, difusión y divulgación, como parte de su “tercera misión”; en particular esto se ha entendido como una interacción con la industria y la sociedad local (Laredo 2007; Jongbloed et al. 2008; Trencher et al. 2014; Secundo et al. 2018).

De modo complementario, como ejemplo, puede citarse lo que ocurre con la industria farmacéutica, y en este sentido Furman & MacGarvie, 2007 sostienen que en aquellas universidades donde existe la gestión del conocimiento es en donde la creación de laboratorios farmacéuticos esta significativamente correlacionado con las universidades cercanas a su área de influencia, tanto es así, que estos laboratorios pueden influir positivamente en los programas de estudios de las universidades incluso en términos generales aplicar conocimientos transversales como la inteligencia emocional, algo que se manifiesta imprescindible en la universidad (Niño et al. 2017).

Podría afirmarse entonces que los directivos empresariales necesitan fomentar y crear las condiciones para tener redes de conexión con las universidades (Lavis 2006; Rodríguez-Fernández et al. 2018); para ello es importante no pensar en la transferencia de conocimiento solo como un insumo para la industria, sino como una herramienta en la toma de decisiones (Peterson 2018; Fafard & Hoffman 2020).

En las empresas, la literatura de gestión del conocimiento se concentra en la investigación y desarrollo siendo este ámbito donde existen trabajos más profusos que demuestran el impacto positivo en los resultados de las unidades productivas y en la implementación de la gestión del conocimiento (Camisón et al. 2009; Claver et al. 2017; Ahuja et al. 2020)

Para lograr la consecución de un eje institucional como es aquel destinado a los recursos, una organización, como la universitaria, debe operar de manera efectiva en un ambiente cada vez más complejo y demandante. En este sentido, no es sólo relevante enfocarse de manera prioritaria en los ingresos financieros (Jongbloed et al. 2008), dado que su propia relevancia ante la sociedad quedará en cuestionamiento, si no es capaz de alcanzar las expectativas de sus grupos de interés (Jongbloed & Goedegebuure 2001) o generar una política pública efectiva en todo su quehacer (Caldevilla 2007).

Lo anterior implica considerar, que sin tener como foco la gestión del conocimiento, los objetivos misionales y el correspondiente financiamiento no son alcanzables, puesto que la universidad desempeña un papel preponderante como generadora de conocimiento, pero al mismo tiempo tiene el imperativo de su correspondiente diseminación, difusión y divulgación, como parte de su “tercera misión”; en particular esto se ha entendido como una interacción con la industria y la sociedad local (Laredo 2007; Jongbloed et al. 2008; Trencher et al. 2014; Secundo et al. 2018).

De modo complementario, como ejemplo, puede citarse lo que ocurre con la industria farmacéutica, y en este sentido Furman & MacGarvie, (2007) sostienen que en aquellas universidades donde existe la gestión del conocimiento es en donde la creación de laboratorios farmacéuticos está significativamente correlacionado con las universidades cercanas a su área de influencia, tanto es así, que estos laboratorios pueden influir positivamente en los programas de estudios de las universidades incluso en términos generales aplicar conocimientos transversales como la inteligencia emocional, algo que se manifiesta imprescindible en la universidad (Niño et al. 2017).

Podría afirmarse entonces que los directivos empresariales necesitan fomentar y crear las condiciones para tener redes de conexión con las universidades (Lavis 2006; Rodríguez-Fernández et al. 2018); para ello es importante no pensar en la transferencia de conocimiento solo como un insumo para la industria, sino como una herramienta en la toma de decisiones (Peterson 2018; Fafard & Hoffman 2020).

### 3. Metodología

Se trata de una investigación descriptiva, de carácter documental del tipo informativa, que analiza antecedentes formales de personas que se desempeñaban ocupando un cargo dentro del ápice estratégico de las dieciocho universidades estatales de Chile, es decir, rectores (dieciocho), prorectores (ocho) y vicerrectores (sesenta y cinco). En el caso de la Universidad de Aysén, no existen las vicerrectorías, las cuales son reemplazadas por direcciones; por lo tanto, se incluyen en esta investigación.

Para la obtención de datos se utilizaron fuentes primarias, es decir, datos actualizados y proporcionados directamente desde los sitios web de las mismas instituciones de educación superior incorporadas en este estudio, incluyendo el Portal de Transparencia<sup>2</sup> de cada una. La información disponible es heterogénea, vale decir, en algunos casos estaban los datos requeridos y en otros, no fue factible acceder a éstos. Para la segunda situación, se recurrió al uso de un motor de búsqueda, de tal manera que se visitaron diferentes páginas web, tanto de instituciones con las que se vincularon laboralmente (otras universidades o servicios públicos y/o privados en las que trabajaron), analizando los perfiles donde se encontraba el currículum vitae, noticias en periódicos, investigaciones publicadas, entre otros aspectos temáticos que hacían referencia a esta información.

Por otra parte, además de lo anterior, se formuló un cuestionario online<sup>3</sup> con preguntas abiertas y de selección múltiple, enviado a los correos institucionales de las personas investigadas. Las

---

<sup>2</sup> Sitio web incorporado por todas las instituciones públicas debido a la entrada en vigencia en el 2008 de la Ley N°20.285 o “Ley de Transparencia”, donde en el caso de las universidades se debe transparentar información sobre las remuneraciones, grados académicos, horarios y otros.

<sup>3</sup> Cuestionario vía Formularios de Google.



preguntas incorporadas fueron: nombre, edad, género, universidad, cargo (rector, vicerrector, prorector), años de experiencia laboral, años de experiencia universitaria, jerarquía académica (titular, asociado, asistente), título profesional, grado académico, proyectos de investigación y número de publicaciones científicas.

Se utilizó el listado formulado por la OCDE<sup>4</sup> para la división de áreas o disciplinas en que se especifican los quehaceres y cargos directivos. Estas disciplinas se dividen en seis, las cuales agrupan sub áreas, pero para la realización de esta investigación, sólo se consideraron las áreas generales que son: Ciencias naturales, Ingeniería y tecnología, Ciencias médica y de la salud, Ciencias agrícolas, Ciencias sociales y Humanidades.

A todo lo anterior, se agrega, que la encuesta vía correo institucional, no tuvo resultados positivos, ya que, fue respondida solamente por dos académicos en el tiempo que se asignó para ello. Por esta razón los resultados se redujeron a la incorporación de ciertos datos como: nombre, género, título profesional y grado académico, según correspondía.

#### 4. Presentación de resultados

##### 4.1. Conformación del ápice estratégico de las universidades

Como resultado de la conformación del ápice estratégico de las instituciones de educación superior estatales y de acuerdo a lo que se aprecia en la Tabla 2, todas las universidades estudiadas cuentan con Rectoría, ocho de ellas con Prorectoría y diecisiete con Vicerrectorías, las que varían entre uno y seis tipos dependiendo de su orientación. Las Vicerrectorías que se mencionan con mayor frecuencia son: Vicerrectoría académica (diecisiete veces) y, Vicerrectoría de investigación y postgrado y Vicerrectoría de administración y finanzas (ambas ocho veces).

**Tabla 2.** Universidades y nombre de los cargos del ápice estratégico

Nº	Nombre de la universidad	Cargos
1	de Tarapacá	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de desarrollo estratégico y Vicerrectoría de administración y finanzas.
2	Arturo Prat	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación, innovación y postgrado y Vicerrectoría de administración y finanzas.
3	de Antofagasta	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación, innovación y postgrado, Vicerrectoría económica y Prorectoría.
4	de Atacama	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación y postgrado y Vicerrectoría de asuntos económicos y gestión institucional.
5	de La Serena	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación y postgrado y Vicerrectoría de asuntos económicos y administrativos.
6	de Valparaíso	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación e innovación, Vicerrectoría de vinculación con el medio y Prorectoría.

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

7	de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de administración y finanzas, Vicerrectoría de desarrollo y Vicerrectoría de investigación, postgrado e innovación.
8	de Chile	Rectoría, Vicerrectoría de asuntos académicos, Vicerrectoría de asuntos económicos y gestión institucional, Vicerrectoría de asuntos estudiantiles y comunitarios, Vicerrectoría de extensión y comunicaciones y Prorrectoría.
9	de Santiago de Chile	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación, desarrollo e innovación, Vicerrectoría de apoyo al estudiante, Vicerrectoría de vinculación con el medio, Vicerrectoría de postgrado y Prorrectoría
10	Metropolitana de Ciencias de la Educación	Rectoría, Vicerrectoría académica y Prorrectoría
11	Tecnológica Metropolitana	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de transferencia tecnológica y extensión, Vicerrectoría de administración y finanzas y Vicerrectoría de investigación y postgrado
12	de O'Higgins	Rectoría, Vicerrectoría académica y Vicerrectoría de gestión institucional
13	de Talca	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de pregrado, Vicerrectoría de desarrollo estudiantil, Vicerrectoría de gestión económica y administración, Vicerrectoría de innovación y transparencia tecnológica, Vicerrectoría de vinculación con el medio y Prorrectoría
14	del Biobío	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de asuntos económicos, Vicerrectoría de investigación y postgrado y Prorrectoría
15	de La Frontera	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de investigación y postgrado, Vicerrectoría de pregrado y Vicerrectoría de administración y finanzas.
16	de Los Lagos	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de administración y finanzas, Vicerrectoría de investigación y postgrado, Vicerrectoría de planificación y desarrollo y Vicerrectoría Campus Puerto Montt
17	de Aysén	Rectoría (Es necesario mencionar que esta universidad no posee vicerrectorías sino Direcciones, que las sustituyen). Existen cinco direcciones: Dirección académica, Dirección de investigación, Dirección de vinculación, Dirección de planificación y calidad y Dirección de administración y finanzas).
18	de Magallanes	Rectoría, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría de administración y finanzas, Vicerrectoría de investigación y postgrado, Vicerrectoría de vinculación con el medio y Prorrectoría.

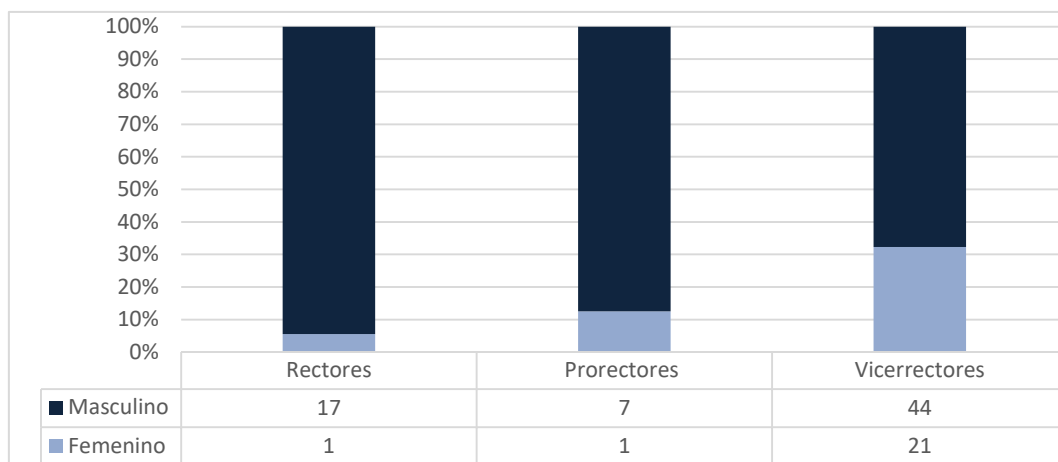
Fuente: Diseño propio, basado en sitios web de las universidades.

Del total de cargos estudiados en esta investigación (91), el 20% corresponde a “Rectores”, lo que representa a dieciocho profesionales, siguiendo con el cargo de “Prorectores” este se sitúa en un 9% (ocho) y por último, se encuentra el cargo de “Vicerrectores” con un 71% (sesenta y cinco).

**4.2. Género**

En relación al género masculino, este predomina en los tres niveles de jerarquía estudiados en esta investigación. Si el foco de análisis se coloca en los “Rectores”, se debe indicar que sólo existe un caso particular en que esta jerarquía es ocupada por una persona de género femenino (Rectora de la Universidad de Aysén), la cual cuenta con el Título Profesional de Ingeniera Civil Industrial y un Magíster en Ingeniería avanzada, producción logística y cadena de suministro. Fenómeno similar ocurre a nivel de “Prorectoría”, dado que sólo existe una mujer ocupante de este cargo, que es parte de la Universidad de Talca, la cual posee el Título Profesional de Kinesióloga, un Magíster en Ciencias y un Doctorado en Ciencias Médicas.

Estas cifras conllevan a observar que a nivel de vicerrectorías el panorama presenta una variabilidad, dado que la cifra de vicerrectoras asciende a veintiuno, las que, en todo caso, representan sólo el 32% (ver gráfico 1).



**Gráfico 1.** Distribución de cargos según género y cargo. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales.

Del número total de cargos estudiados, es decir, la suma de Rectores, Prorectores y Vicerrectores, el 75% pertenece al género masculino (correspondiente a sesenta y ocho profesionales) y el porcentaje restante pertenece al género femenino (veintitres profesionales).

**4.3. Formación de grado (denominado en Chile como pre-grado)**

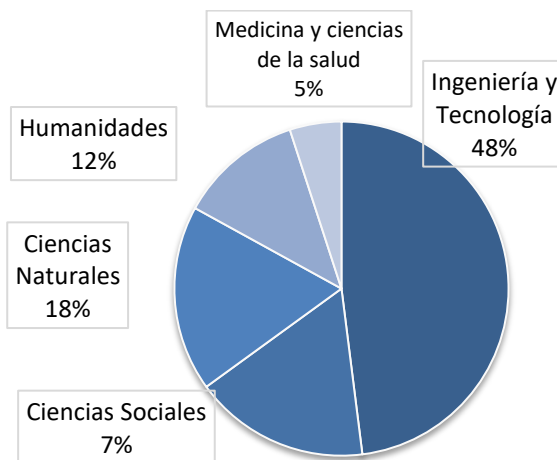
Para el análisis de datos, según este criterio, se tomaron en cuenta tanto el “Título Profesional” como la “Licenciatura”. En este orden de cosas, del total de directivos estudiados, el 92% cuenta con al menos una carrera (Título Profesional o Licenciatura), le sigue el 7% con dos carreras y el 1% con tres carreras. El 7% corresponde a seis académicos que son: Vicerrector Académico-Universidad de Magallanes, Vicerrector de Vinculación con el Medio-Universidad de Magallanes, Vicerrector de Administración y Finanzas-Universidad Tecnológica Metropolitana, Vicerrector de Asuntos Económicos-Universidad del Bío-Bío, Vicerrector Académico-Universidad de La Frontera y el

Rector-Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Mientras que el 1% está representado por el Rector-Universidad de La Serena.

Al analizar las rectorías se puede apreciar que las disciplinas más reiteradas -según el Título Profesional y/o Licenciatura- son: Ingeniería y tecnología con un 52% (once carreras), luego se encuentra Medicina y ciencias de la salud con un 14% al igual que Humanidades (ambas disciplinas con tres carreras cada una). Por último, se encuentran las disciplinas Ciencias sociales y Ciencias naturales con 10% cada una (lo que representa a dos carreras). De los dieciocho Rectores incorporados a esta investigación, al menos diez de ellos tienen el Título Profesional de Ingeniería, es por esto que el mayor porcentaje se lo lleva la disciplina de “Ingeniería y tecnología”.

Si el análisis se realiza a nivel de prorectorías, se detecta que las disciplinas más reiteradas, según el Título Profesional y/o Licenciatura, son: Ciencias sociales e Ingeniería y tecnología, con un 50% y un 37% respectivamente; en este plano se observan carreras como: Ciencias Físico-Matemáticas, Derecho, Contador auditor, Ingeniería Civil Mecánica e Ingeniería Civil Industrial. Luego de esto, se encuentra la disciplina de Medicina y ciencias de la salud con un 13% en representación de una carrera.

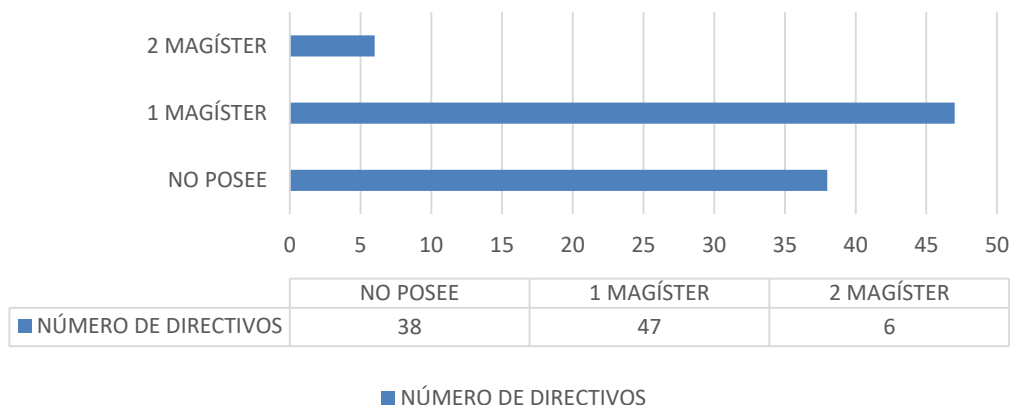
De acuerdo al Gráfico 2, las disciplinas más reiteradas -según el Título Profesional y/o Licenciatura en las correspondientes vicerrectorías- se encuentran en el siguiente orden: Ingeniería y tecnología con un 48%, seguido de Ciencias sociales y Ciencias naturales, con un 18 y un 17% respectivamente, luego se encuentra Humanidades con un 12% y Medicina y ciencias de la salud con un 5%.



**Gráfico 2.** Título Profesional y/o Licenciatura de los Vicerrectores según disciplina. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y Otros.

**4.4. Formación de postgrado: Magíster**

Del total de directivos analizados, cuarenta y siete (51,65%) cuentan con al menos un Magíster, por otro lado, treinta y ocho (41,76%) profesionales no posee Magíster alguno, y según los datos recopilados, existen seis (6,60%) de los profesionales que cuentan con dos Magíster (ver gráfico 3).



**Gráfico 3.** Cantidad de Magíster que posee cada directivo. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y otros.

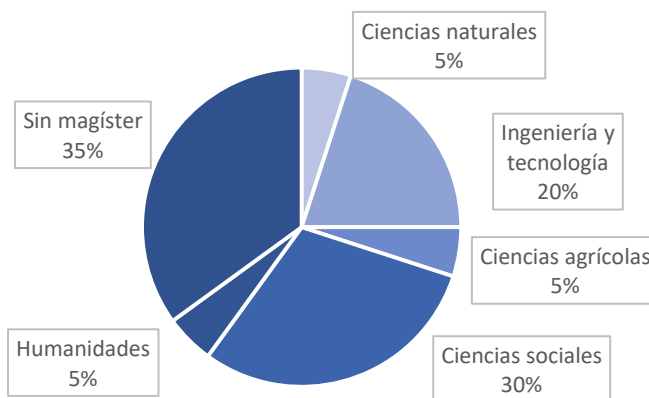
Por otra parte, y tal como puede visualizarse en la Tabla 2, la mayoría de los Magíster se obtuvo en una universidad chilena (treinta y cinco); le siguen Brasil (cinco) y España (cuatro). Destacar además que existe un 36% de los directivos (incluyendo los tres niveles de jerarquía) que no cuenta con este grado académico.

**Tabla 2.** Magísteres obtenidos en U. chilenas y U. extranjeras.

	Rector	Prorector	Vicerrector	Total
<b>Alemania</b>	0	0	1	1
<b>Bélgica</b>	0	0	1	1
<b>Brasil</b>	1	0	4	5
<b>Chile</b>	6	4	25	35
<b>España</b>	4	0	0	4
<b>EEUU.</b>	0	0	1	1
<b>Francia</b>	0	0	1	1
<b>Italia</b>	0	0	1	1
<b>Ecuador</b>	0	0	1	1
<b>Japón</b>	1	0	0	1
<b>Rusia</b>	1	0	0	1
<b>S/I</b>	0	1	6	7
<b>No posee</b>	7	3	28	38
<b>Total</b>	20	8	69	97

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y otros.

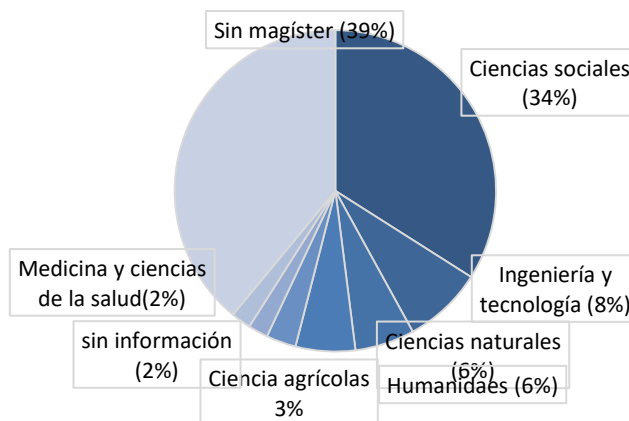
En el Gráfico 4, se puede identificar que las disciplinas predominantes, en cuanto a las rectorías, se encuentran en: Ciencias sociales con un 30%, Ingeniería y tecnología con un 20%, luego con 5% cada una se encuentran: Ciencias naturales, Ciencias agrícolas y Humanidades. Además, se constata que la mayoría (35%) de los Rectores no cuenta con grado académico de Magíster. Cabe mencionar que, en el área de Ciencias sociales se identifican el Magíster en administración, Magíster en trabajo social y políticas públicas y el Magíster en dirección general de empresas, entre otros.



**Gráfico 4.** Magister de los Rectores según disciplina. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y Otros.

Al colocar la mirada en los prorectores, un primer dato que se puede resaltar tiene que ver con el alto porcentaje de ellos (38%) que no cuentan con el grado académico de Magister. Por su parte las disciplinas que agrupan más postgrados de este nivel son Ciencias sociales y Ciencias naturales, cada una con un 25%. En Ciencias naturales se encuentra el Magister en ciencias y el Magister en matemáticas, y en la disciplina de Ciencias sociales se agrupa el Magister en ciencias económicas y administrativas y el Magister en derecho público, transparencia, regulación y control. Finalmente, con un 12% se ubica la disciplina de Ingeniería y tecnología la que agrupa el Magister en ingeniería industrial.

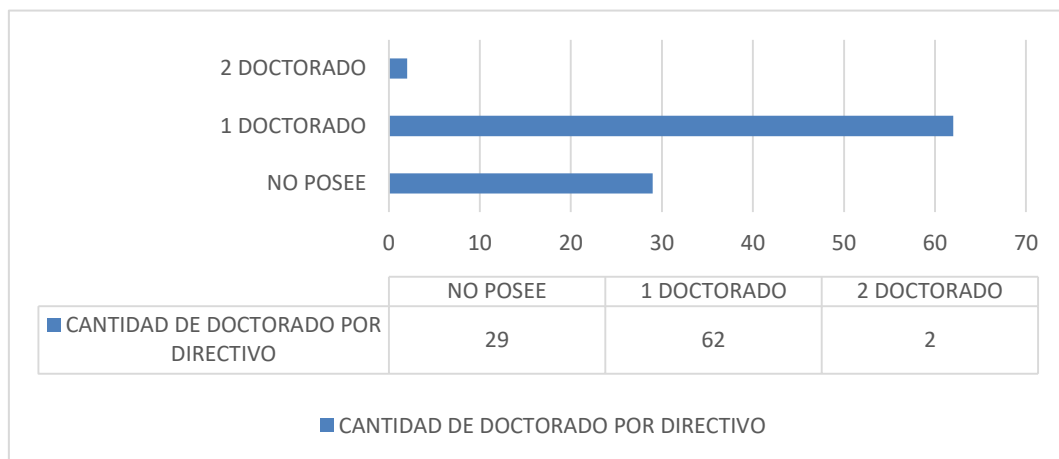
En los vicerrectores, se mantiene el nivel de los prorectores, dado que el 43% de ellos no cuenta con el grado académico de Magister. Al realizar el análisis por las disciplinas, en primer lugar se encuentra Ciencias sociales con un 34%, muy por encima de Ingeniería y tecnología la cual cuenta con un 8%, seguido de Ciencias naturales y Humanidades, ambas con 6%; luego se ubica Ciencias agrícolas con 3% y Medicina y ciencias de la salud tan solo con el 2%. Cabe mencionar además, que el 2% pertenece a la categoría “Sin información” ya que la Vicerrectora de administración y finanzas de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, cuenta con un Magister pero no se especifica en qué área (ver gráfico 5).



**Gráfico 5.** Magister de los Vicerrectores según disciplina. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y Otros

### 4.5 Formación de postgrado: Doctorado

Tal como puede advertirse en el Gráfico 6, el 68% de los directivos estudiados cuentan con el grado de doctor, existiendo dos casos que poseen doble doctorado, los cuales corresponden al Rector de la Universidad de Tarapacá y al Rector de la Universidad de O’Higgins.



**Gráfico 6.** Cantidad de Doctorados que poseen los directivos. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y otros.

Según la Tabla 3, del total de los Doctorados obtenidos por los directivos, diecisiete fueron logrados en España, doce en Chile, seis en Francia, cinco en Estados Unidos y cuatro en Alemania y Brasil respectivamente, por mencionar a los países que más se destacan.

**Tabla 3.** Doctorados obtenidos en universidades de Chile y universidades extranjeras.

	Rector	Prorector	Vicerrector	Total
<b>Alemania</b>	2	0	2	4
<b>Bélgica</b>	0	0	2	2
<b>Brasil</b>	0	0	4	4
<b>Canadá</b>	0	0	2	2
<b>Chile</b>	1	1	10	12
<b>España</b>	3	2	12	17
<b>EEUU.</b>	0	1	4	5
<b>Francia</b>	2	1	3	6
<b>Italia</b>	0	0	2	2
<b>Japón</b>	1	0	0	1
<b>Reino Unido</b>	0	0	1	1
<b>Rusia</b>	1	0	0	1
<b>S/I</b>	2	1	2	5
<b>No posee</b>	8	2	21	31
<b>Total</b>	20	8	65	93

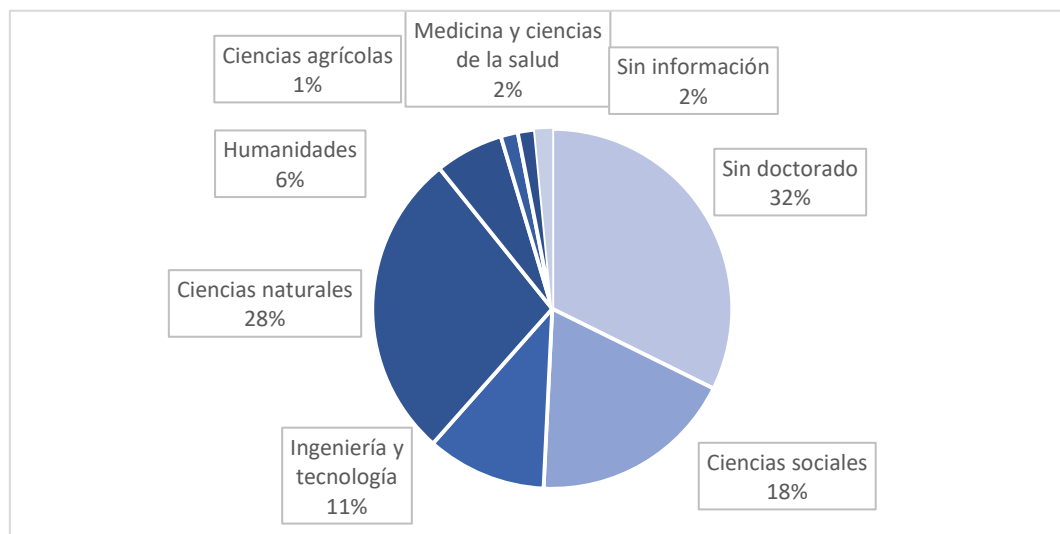
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y otros.

Si el análisis se centra en los Rectores, los resultados indican que el 44,4% no cuenta con el grado académico de Doctor lo que daría cuenta de un ámbito desregulado en el sentido de que no hay una alta correlación entre grado académico y línea de gestión o de gobernanza universitaria a nivel de máxima autoridad.

Referente a las disciplinas identificadas en los directivos que poseen el postgrado, se detectó que el 25% se agrupa en Ingeniería y tecnología, seguido del 15% en el área de Ciencias naturales, mientras que Ciencias sociales obtiene un 10%, y Ciencias agrícolas y Medicina y ciencias de la salud cuentan con 5% cada una.

En los prorectores, se pudo observar que el 24% de ellos no cuenta con este grado académico, y de acuerdo a la disciplina, estas se distribuyen en Ciencias sociales con 24%, y Ciencias naturales, Medicina y ciencias de la salud, Ciencias agrícolas como Humanidades con un 13% cada una.

De acuerdo al Gráfico 7, del total de las vicerrectorías estudiadas, el 32,3% no tiene el grado académico de Doctor, lo cual corresponde a veintiún vicerrectores de un total de 65 vicerrectores. Al centrarse en las disciplinas de los directivos que tienen el grado, se determinó que Ciencias Naturales obtiene prácticamente el 30% (dieciocho vicerrectores), Ciencias sociales el 18% correspondiente (doce vicerrectores), le sigue Ingeniería y tecnología, con un 11% (siete vicerrectores), Humanidades con 6,15 % (cuatro vicerrectores) y por último, Ciencias agrícolas, y Medicina y ciencias de la salud en donde se encuentra solo un Vicerrector. Destacar, además, que se añade la categoría “Sin información”, ya que no se pudo identificar a que área pertenece el Doctorado del Vicerrector de investigación, innovación y postgrado de la Universidad de Antofagasta.



**Gráfico 7.** Doctorado de los Vicerrectores según disciplina. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de sitios web de las universidades estatales y Otros.

**5. Conclusiones**

El objetivo más importante, dentro de una gestión de personas, es la de sentar las bases para consolidar capital de conocimiento en sus miembros y en la propia organización. De esta manera, la gestión de personal se ha transformado en una función estratégica para cualquier tipo de institución, dado que son las personas, particularmente las talentosas y proactivas, las que generan las verdaderas ventajas competitivas.



Una de las cuestiones centrales en la actualidad, tiene que ver con el manejo del conocimiento, el cual ha cobrado especial relevancia en las capacidades de distribución y producción de conocimiento, siendo imperativo para el caso de las universidades, consideradas las organizaciones del conocimiento por excelencia.

Esta investigación coloca el foco en la formación académica, particularmente en los conocimientos formales de la alta dirección de las universidades estatales de Chile. En esta línea, se puede determinar que la información que tienen los sitios web oficiales de cada universidad es heterogénea, existiendo entidades, como la Universidad de Chile, que incorpora incluso el currículo de sus académicos, donde se especifica su título profesional y/o licenciatura y los grados académicos que poseen (según corresponda); pero, no todas cuentan con este mecanismo.

Considerando esa particularidad, se procedió a la búsqueda de información en el Portal de Transparencia de Chile ([www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/](http://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/)), acción que permitió detectar la existencia de un cierto nivel de transparencia, pero es necesario trabajarlo con más profundidad, especialmente considerando que son estas mismas instituciones las que fomentan esta buena práctica.

La información analizada permitió constatar diferencias en los conocimientos formales de los máximos directivos de las universidades públicas chilenas, existiendo un porcentaje cercano a los dos dígitos que no cuentan con ningún grado académico. Bajo este contexto, se evidenció una baja postgraduación en las áreas de las ciencias sociales, administrativas o de gestión, fenómeno que llama la atención pues estas especializaciones tienen foco en la toma de decisiones al interior de las organizaciones.

Se estima, de manera inferencial, que una de las razones principales de esta realidad, obedece a los bajos requisitos que se exigen para ocupar estos cargos directivos, siendo una situación que, desde nuestra óptica, debe ser abordado por las autoridades competentes de manera urgente y deliberativa puesto que es una materia esencial en el compromiso con la excelencia universitaria.

El desafío de abordar esta temática, debe tener una vía de continuidad, perseverando en esta línea de investigación, ya sea a través de la ampliación de las instituciones consideradas en el estudio incorporando, (*verbi gratia*: a futuro abarcar las casas de estudios superiores de ámbito confesional y privado), como también aumentando la cobertura regional, dado que este tópico debería ser de interés en todas las universidades latinoamericanas puesto que, los estudios comparados representan una gran oportunidad para la adhesión y convergencia temática en la línea de las relaciones del conocimiento y sus propósitos de excelencia y calidad.

## Referencias bibliográficas

- Acosta M, Jiménez M 2018. Importancia de la oferta académica de las principales plataformas MOOC (Massive Open Online Course) para las ciencias administrativas. *Vivat Academia* 145:97-111. Disponible en: <https://doi.org/10.15178/va.2018.145.97-111>
- Acosta-Silva A, Ganga-Contreras F, Rama-Vitale C (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Agüero MM, López E, López LA, Moreno B 2019. Implicación de los stakeholders en la creación del Grado en Publicidad en la Universidad Europea. *Imbricación del sector profesional en el entorno académico. Revista Latina de Comunicación Social* 74: 50-72. Disponible en <http://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1321>

- Ahuja L, Yépez NB, Pedroza ÁR 2020. Relationship between total quality management (TQM) and technology R&D management (TM/R&D) in manufacturing companies in México. *Contaduría y Administración* 65(1): 1-25. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v65n1/0186-1042-cya-65-01-e148.pdf>
- Aja L 2002. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED* 10(5): 7-8. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352002000500004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004&lng=es&tlng=es)
- Almansa A, Van-Zummeren G, Haro R 2019. Funcionalidades de Moodle y Edmodo en las enseñanzas medias y superiores. *Revista de Comunicación de la SEECI* 50: 87-105. Disponible en: <http://doi.org/10.15198/seeci.2019.50.87-105>
- Améstica-Rivas L, Llinas-Audet X, Escardíbul JO 2020. Rentabilidad y el Costo de Estudiar Educación Superior en Chile: Reflexiones para la Discusión. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 9(3): 161-181. Disponible en: <https://doi.org/https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p161-181>
- Barrientos-Báez A, Del Valle Mejías E, Morales Felipe A 2019a. Aproximación a la responsabilidad del menor infractor en España y Venezuela. *Revista Opción* 35(25): 1660-1679. Disponible en: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/32364>
- Barrientos-Báez A, Barquero M & Rodríguez J 2019b. La educación emocional como contenido transversal para una nueva política educativa: el caso del grado de turismo. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana* 24(4): 147-165. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/29796>
- Baskerville R, Dulipovici A 2006. The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* 4(2): 83–105. Disponible en: <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090>
- Brunner J, Ganga-Contreras F 2016. Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Revista Opción* 3(80):12-35. Disponible en: <http://docente.ulagos.cl/franciscoganga/index.php/2016/10/16/dinamicas-de-transformacion-en-la-educacion-superior-latinoamericana-desafios-para-la-gobernanza/>
- Brunner J, Ganga-Contreras F, Rodríguez E 2018. Gobernanza del Capitalismo Académico: Aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia* 23(1):11-35. Disponible en: <http://docente.ulagos.cl/franciscoganga/index.php/2018/09/13/gobernanza-del-capitalismo-academico-aproximaciones-desde-chile/>
- Bustela C, Amarilla R 2001. Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Revista PH* 34: 226-230. Disponible en: <https://doi.org/10.33349/2001.34.1153>
- Caldevilla D 2007. Relaciones públicas y cultura. Madrid: Visión net, 324 págs.
- Camisión Zornoza C, Boronat Navarro M, Villar López A, Puig Denia A 2009. Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+ D. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa* 18(1):123-134. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10234/33356>
- Campos HI 2017. Construcción mediática del proceso de gratuidad en educación superior en Chile. *Perspectivas de la Comunicación* 10(1): 85-107. Disponible en: <http://revistas.ufro.cl/ojs/index.php/perspectivas/article/view/727/692>
- Carretero MA, Barrientos-Báez A 2019. Necesidad de formar a los cuidadores de personas en situación de dependencia: comunicación y respuesta desde la UCM. *Revista de Comunicación y Salud* 9(1):19-38. Disponible en: [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2019.9\(1\).19-38](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2019.9(1).19-38)
- Gairín J, Castro D 2013. Retos en la gobernanza de las universidades españolas. *Perspectiva Educativa* 52(1): 4-30. Disponible en: doi: 10.4151/07189729-Vol.52-Iss.1-Art.146
- Celaya I, Ramírez-Montoya MS, Naval C, Arbués E 2020. Usos del podcast para fines educativos. Mapeo sistemático de la literatura en WoS y Scopus (2014-2019). *Revista Latina de Comunicación Social* 77: 179-201. Disponible en: <http://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1454>
- Claver E, González M, Zaragoza P, Vargas M 2017. Knowledge management in agricultural production associations. *Espacios* 38(52):21. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385221.html>
- Cruz-Coke R 2004. Evolución de las universidades chilenas 1981-2004. *Revista médica de Chile* 132(12):1543-1549. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872004001200014>

- Consortio de Universidades Estatales de Chile-CUECh 2020. Misión. Disponible en: [www.uestatales.cl/cue/?q=node/24](http://www.uestatales.cl/cue/?q=node/24)
- Dalkir, K 2005. Knowledge management in theory and practice. Elsevier, Burlington, 372 págs.
- Decreto con fuerza de ley 6. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 10 de febrero de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 11. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 10 de marzo de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 12. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 10 de marzo de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 17. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 10 de marzo de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 23. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 21 de marzo de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 35. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 3 de octubre de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 36. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 3 de octubre de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 37. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 3 de octubre de 1981.
- Decreto con fuerza de ley 150. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 11 de diciembre de 1981.
- Fafard P, Hoffman SJ 2020. Rethinking knowledge translation for public health policy. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 16(1): 165-175. Disponible en: <https://doi.org/10.1332/174426418X15212871808802>
- Fossatti P, Marlon J, Danesi LC, Jung HS 2020. Limits of Sustainability Management at Community Universities. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 9(3):33-54. Disponible en: <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p33-54>
- Furman JL, MacGarvie MJ 2007. Academic science and the birth of industrial research laboratories in the U.S. pharmaceutical industry. *Journal of Economic Behavior & Organization* 63(4):756-776. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2006.05.014>
- Ganga-Contreras F, et al 2015. Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Revista Innovar* 25(57):11-26. Disponible en: doi <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>
- Ganga-Contreras F 2017. El flipper burocrático en las universidades. *Revista Interciencia* 42(1): 58-62. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/339/33949290010.pdf>
- Ganga-Contreras F, Améstica L, Bobadilla M 2019. Aproximación teórica-elementos asociados-las remuneraciones académicas en las universidades estatales chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia* 24(86): 375-393. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23769>
- Ganga-Contreras F, González-Gil E (2020). Tipología de las Universidades Colombianas y Características de su gobierno corporativo, una revisión desde sus estatutos, *Revista Fronteira, Brasil*. Vol. 9(3). Scopus Q3. Doi: <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p220-238>
- González I, Rivera J 2020. Auditoría 2.0, una perspectiva para su ejecución en el entorno empresarial utilizando técnicas de minería de procesos. *Vivat Academia* 150:47-57. Disponible en: <http://doi.org/10.15178/va.2020.150.47-57>
- Halfman W, Radder H 2017. El manifiesto académico. De la universidad ocupada a la universidad libre. *CIC. Cuadernos De Información y Comunicación* 22: 259-281. Disponible en: <https://doi.org/10.5209/CIYC.55978>
- Hernández A, Ponjuán G 2019. Auditoria del conocimiento enfocada a los procesos principales y capital humano. Un estudio de caso en la Biblioteca Nacional de Cuba. *Bibliotecas. Anales de Investigación* 15(3): 315-332. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/114799>
- Jiménez E 2018. La inteligencia emocional como predictor del hábito lector y la competencia lectora en universitarios. *Investigaciones Sobre Lectura* 10: 30-54. Disponible en: <https://www.comprensionlectora.es/revistaisl/index.php/revistaISL/article/view/256/109>
- Jiménez G, Elías R, Silva C 2014. Innovación docente y su aplicación al EEES: Emprendimiento, TIC, y Universidad. *Historia y Comunicación Social* 19(extra 3):187-196. Disponible en: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45125](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45125).
- Jongbloed B, Enders J, Salerno C 2008. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education* 56(3): 303-324. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>.
- Jongbloed B, Goedegebuure L 2001. From the entrepreneurial university to the stakeholder university. In *Proceedings of the International Congress Universities and Regional Development in the Knowledge Society* 232-251. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Lara M, García Castillo N, Bueno Doral T 2018. La innovación docente en los estudios de Comunicación: análisis documental de los proyectos financiados por las universidades públicas madrileñas. *CIC. Cuadernos De Información y Comunicación* 23: 143-156. Disponible en: <https://doi.org/10.5209/CIYC.60911>.

- Laredo P 2007. Revisiting the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities?. *Higher Education Policy* 20(4): 441–456. Disponible en: <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300169>
- Lavis JN 2006. Research, public policymaking, and knowledge-translation processes: Canadian efforts to build bridges. *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 26(1): 37–45. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/chp.49>
- Ley N° 18368. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 20 de noviembre de 1984.
- Ley N° 18433. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 23 de agosto de 1985.
- Ley N° 18744. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 26 de septiembre de 1988.
- Ley N° 19238. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 30 de agosto de 1993.
- Ley N° 19239. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 20 de agosto de 1993.
- Ley N° 20.842. Crea las universidades estatales de la región de O'higgins y de la región de Aysén. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Santiago, Chile, 07 de agosto de 2015.
- Macaya G 1993. Vinculación de la Investigación Universitaria con el Sector Productivo. En Martínez E. Estrategias, Planificación y Gestión de Ciencia y Tecnología. CEPAL, ILPES, UNESCO, ONU, CYTED. Caracas: Nueva Sociedad, 518 págs.
- Morales 2020. La construcción social del mercado y su incidencia en la intermediación y legitimación de las Fundaciones Universitarias Argentinas. *Mediaciones Sociales* 19: e67042: 1-9. Disponible en: <https://doi.org/10.5209/meso.67042>
- Navarro A, Cota R, González CD 2018. Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de Comunicación de la SEECI* 45: 87-101. Disponible en: <https://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.87-101>
- Nieves Y, León M 2001. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED* 9(2): 121-126. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&tlng=es)
- Niño JI, García E, Caldevilla D 2017. Inteligencia emocional y educación universitaria: una aproximación. *Revista de Comunicación de la SEECI* 43: 15-27. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.43.15-27>
- Paradinas M 2019. La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información* 24(1): 41-57. Disponible en: [http://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).41-57](http://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).41-57)
- Peterson MA 2018. In the shadow of politics: The pathways of Research Evidence to Health Policy Making. *Journal of Health Politics, Policy and Law* 43(3): 341-376. Disponible en: <https://doi.org/10.1215/03616878-4366136>
- Poblete M 2016. La influencia del modelo económico neoliberal en el desarrollo de las relaciones públicas en Chile. Un análisis crítico al rol de las universidades formadoras. *Perspectivas de la Comunicación* 9(1): 165-180. Disponible en: <http://revistas.ufro.cl/ojs/index.php/perspectivas/article/view/615>.
- Ponjuán G 2018. La información y el conocimiento como recursos organizacionales en Cuba algunos aportes sobre este proceso desde la academia. *Bibliotecas. Anales de Investigación* 14(1):73-81. Disponible en: <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/4>
- Prax J-Y 2000. *Le Guide du Knowledge Management: Concepts et pratiques du management de la connaissance*. París: Dunod, 266 págs.
- Rodríguez-Fernández MM, Sánchez E, Martínez-Fernández V 2018. Utilización, conocimiento y valoración de redes sociales digitales científicas en las universidades gallegas. *Profesional de la información* 27(5):1097-1107. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.sep.13>.
- Ramírez A 2009. La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *Anales de la Facultad de Medicina* 70(3): 217-224. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-55832009000300011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832009000300011&lng=es&tlng=es).
- Sánchez P del H 2016. Organizaciones emocionalmente inteligentes. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información* 21(1): 19-33. Disponible en: [https://doi.org/10.35742/rcci.2016.21\(1\).19-33](https://doi.org/10.35742/rcci.2016.21(1).19-33).
- Secundo G, Massaro M, Dumay J, Bagnoli C 2018. Intellectual capital management in the fourth stage of IC research: A critical case study in university settings. *Journal of Intellectual Capital* 19(1): 157–177. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0113>.
- Simó S, Ginesta X, de San Eugenio J 2013. Aprendizaje Servicio Universitario: creando empleo a partir de la emprendeduría social. *Historia y Comunicación Social* 18: 627-638. Disponible en: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44265](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44265).

Sotelo AB 2018. Impacto del soporte organizacional percibido y el compromiso organizacional en el balance vida-trabajo en la industria manufacturera de exportación grande en Hermosillo, Sonora. *Revista de Comunicación y Salud*. 8(1):45-59. Disponible en: [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8\(1\).45-59](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8(1).45-59).

Syar'i A 2020. Preventive Exploration of Conflicts on Christmas Celebration at Schools. *Utopía y Praxis latinoamericana* 25(extra 7): 23-40. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/33669/35728>

Trencher G, Yarime M, McCormick KB, Doll CN, Kraines SB 2014. Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability. *Science and Public Policy* 41(2): 151–179. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/scipol/sct044>.

Tünnermann C, De Souza M 2003. Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento. Cinco años después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. París. Disponible en: [http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/planificacion/doc-8-desafios\\_la\\_universidad.pdf](http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/planificacion/doc-8-desafios_la_universidad.pdf).

Vallota H 2009. Universidad y Conocimiento en la Sociedad Moderna. *Scientia et Technica* 4:15-164. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4728985.pdf>

Vidal M, Araña A 2012. Gestión de la información y el conocimiento. *Revista Cubana de Educación Médica Superior* 26(3):474-484. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v26n3/ems13312.pdf>